

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
Hornicko-geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení**

**ANALÝZA STRUKTURY PERSONÁLNÍHO OBSAZENÍ  
ÚZEMNÍCH FINANČNÍCH ORGÁNŮ**

**bakalářská práce**

Autor:

**Dagmar Hornová**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Yveta Tomášková**

**Most 2009**

# Zadání bakalářské práce

Student:

**Dagmar Hornová**

Studijní program:

B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

6202R009 Ekonomika, management a informatika v oblasti veřejné správy

Téma:

Analýza struktury personálního obsazení územních finančních  
orgánů

An Analysis of the Complete Personal Structure in the Territorial  
Financial authorities

Zásady pro vypracování:

Vyhodnoťte strukturu personálního obsazení územních finančních orgánů a proveďte analýzu  
důvodů fluktuace. Práci strukturujte do následujících bodů:

1. Úvod
2. Organizační struktura územních finančních orgánů
3. Systemizace pracovních míst a platových tříd územních finančních orgánů
4. Analýza věkové struktury
5. Analýza vzdělanostní struktury
6. Analýza a důvody fluktuace
7. Závěr

Rozsah práce:

30 stran

Seznam doporučené odborné literatury:

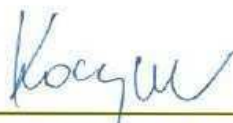
1. D'AMBROSOVÁ, Hana; STÝBLO, Jiří a kol.: *Abeceda personalisty*. 1. vydání. Olomouc : ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1
2. ALINČE, František; TOMŠÍ Ivan. *Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě*. 2. aktualizované vydání. Olomouc : ANAG, 2005. 503 s. ISBN 80-7263-311-2
3. BĚLECKÝ, Miroslav : *Služební poměr státních zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : VOX, 2002. 208 s. ISBN 80-86324-39-7
4. JAKUBKA , Jaroslav a kol.: *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2007*. 1. vydání. Olomouc : ANAG, 2007. 1 023 s. ISBN 978-80-7263-370-8

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Yveta Tomášková**

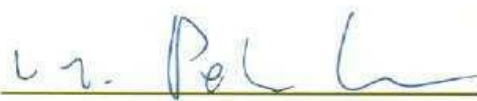
Datum zadání: 31.10.2008

Datum odevzdání: 20.04.2009



---

doc. Dr. Ing. Oldřich Kodým  
*vedoucí institutu*



---

prof. Ing. Vladimír Slivka, CSc.  
*děkan fakulty*

## *Prohlášení*

- *Celou bakalářskou práci, včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.*
- *Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 - využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.*
- *Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).*
- *Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.*
- *Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.*
- *Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).*

*V Mostě dne 19. 4. 2009*

*Dagmar Hornová v.r.*

## Summary

In the submitted work there is a general analysis of a personalistic structure in Regional Financial Authorities (RFA), the aim of which is to evaluate and analyse it as well as study the reasons of such a phenomenon like changing jobs is. In the first part of the work you can find a description of the organizational structure of the tax management (administration) including its inner articulation and description of the leading functions. Then the problem of systemization in RFA is put nearer as well as it puts nearer the problem of coherent agendas and their possible planned solving. In next two parties there are made the analysis of age and cultivation structures with the subsequent thinking over the taken items. Into the cultivation analysis there is comprehended a system of an inner education in RFA, too. In the past part there is located a view of a changing jobs and made an analysis of its reasons. The end deals with showing how to put a consideration when solving a personalistic problem in RFA and how to stabilize the most of qualified employees in them as possible.

**Keyword:** RFA, analysis of age and cultivation structure, changing jobs, systemization

## Anotace

V předložené práci je zpracována celková analýza struktury personálního obsazení územních finančních orgánů (ÚFO), a to s cílem vyhodnotit a analyzovat tuto strukturu a důvody fluktuace. V první části práce je popsána organizační struktura daňové správy, včetně jejího vnitřního členění a popisu vedoucích funkcí. Následně je přiblížena problematika systemizace ÚFO, souvisejících agend a jejího programového řešení. V dalších dvou částech jsou provedeny analýzy věkové a vzdělanostní struktury a následné zamyšlení se nad zjištěnými skutečnostmi. Součástí analýzy vzdělanostní struktury je také systém interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO. V poslední části práce je vypracován přehled o fluktuaci a provedena analýza důvodů fluktuace. Na závěr je zařazena úvaha o řešení personálního obsazení územních finančních orgánů s cílem stabilizovat co největší počet kvalifikovaných zaměstnanců.

**Klíčová slova:** ÚFO, analýza věkové a vzdělanostní struktury, fluktuace, systemizace

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚFO.....</b>	<b>3</b>
2. 1. Ministerstvo financí .....	4
2. 1. 1. Vnitřní struktura MF – sekce 05 .....	5
2. 2. Finanční ředitelství .....	6
2. 2. 1. Vnitřní struktura FŘ.....	7
2. 2. 2. Vedoucí funkce a náplně činností stěžejních útvarů.....	8
2. 3. Finanční úřady .....	9
2. 3. 1. Vnitřní struktura FÚ.....	10
2. 3. 2. Vedoucí funkce a náplně činností stěžejních útvarů.....	12
<b>3. SYSTEMIZACE PRACOVNÍCH MÍST.....</b>	<b>13</b>
3. 1. Úvod do problematiky .....	13
3. 2. Vývoj limitu počtu zaměstnanců ÚFO .....	14
3. 3. Personální informační systém STM.....	15
<b>4. ANALÝZA VĚKOVÉ STRUKTURY .....</b>	<b>17</b>
4. 1. Personální obsazení ÚFO z hlediska věkového složení.....	17
4. 2. Věková struktura zaměstnanců FŘ v Ústí nad Labem.....	18
<b>5. ANALÝZA VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURY.....</b>	<b>20</b>
5. 1. Systém interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO .....	20
5. 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců FŘ v Ústí nad Labem .....	22
<b>6. ANALÝZA A DŮVODY FLUKTUACE .....</b>	<b>24</b>
6. 1. Motivace a řešení problémů výkonnosti .....	24
6. 2. Fluktuace a stabilizace zaměstnanců .....	24
6. 3. Analýza a důvody fluktuace na FŘ v Ústí nad Labem .....	26
<b>7. ZÁVĚR .....</b>	<b>29</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>31</b>
<b>9. SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>32</b>

## SEZNAM ZKRATEK

ADIS	Automatizovaný daňový informační servis
AIS	Automatizovaný informační systém
CEDR	Centrální evidence dotací z rozpočtu
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPFO	Daň z příjmu fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
FŘ	Finanční ředitelství
FÚ	Finanční úřady
STM	Systemizace
ÚFDŘ	Ústřední finanční a daňové ředitelství
ÚFO	Územní finanční orgány

## 1. ÚVOD

Personálnímu řízení v organizaci je věnována stále větší pozornost, neboť lidé jsou tím nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem, na kterém závisí stanovení strategie a dosažení ekonomických i sociálních cílů organizace. Jedná se o specifickou oblast činností zaměřených na člověka v organizaci, zajišťovaných personálními útvary. Personalistika se v praxi dosud zjednodušuje na úroveň personální administrativy a pro organizaci důležité stanovování personálních nákladů (kolik finančních prostředků se vynaloží na odměňování zaměstnanců). Přitom úkoly moderní personální práce jsou daleko komplexnější a náročnější. Podstatou je především každodenní řídicí činnost všech vedoucích zaměstnanců, stanovování optimálního počtu a struktury funkčních míst, zvyšování produktivity práce, snižování absence a fluktuace, zlepšování pracovních podmínek, komunikace se zaměstnanci, jejich motivace, stabilizace a péče o rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností a rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k uspokojení z vykonané práce. Investice do kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců a jejich dalšího rozvoje jsou investicemi návratnými. Z tohoto důvodu je personální řízení nejvýznamnější složkou efektivnosti organizace. [4]

Bakalářská práce je uspořádána do dvou částí. V první části se věnuji formě organizačního uspořádání orgánů daňové správy, jejímu vnitřnímu členění a fungování a procesu systemizace funkčních míst v návaznosti na činnosti zajišťované územními finančními orgány. [1] Ve druhé části práce nejdříve zpracuji přehled o skutečném stavu personálního obsazení územních finančních orgánů a následně provedu jeho analýzu, a to z hlediska věkové a vzdělanostní struktury. V neposlední řadě vypracuji analýzu fluktuace a jejich důvodů na jednotlivých finančních ředitelstvích.

S využitím svých praktických zkušeností z oblasti personální práce se zaměřím na porovnání výsledků jednotlivých analýz celorepublikových se stavem na Finančním ředitelství v Ústí nad Labem. Jako podklady k této bakalářské práci jsou použity celorepublikové statistiky vypracované ministerstvem financí a přístupné na internetových stránkách pod souhrnným názvem „Informace o činnosti daňové správy České republiky“. [8]



Cílem bakalářské práce je celkové vyhodnocení personální struktury územních finančních orgánů, která se mění a vyvíjí, a to nejen s ohledem na řadu změn na trhu práce, ale především v důsledku s probíhající modernizací daňové správy.

V závěru práce uvádím své vlastní poznatky a názory, vztahující se ke zpracovávané problematice personálního řízení. Tato oblast je velmi rozsáhlá, stále aktuální a její význam pro strategii a efektivnost organizace roste. Ze zjištěných skutečností budou vyvozeny závěry, které mohou být přínosem, určující směr zaměření a zlepšení personální práce v rámci Finančního ředitelství v Ústí nad Labem.

## 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚFO

Organizační struktura vyjadřuje formu uspořádání prováděných činností, vymezení pravomocí a odpovědnosti za řízení, koordinování a výkon jednotlivých činností a přispívá tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí. Kromě vertikálních vztahů spoluvytváří organizační strukturu i horizontální a diagonální vztahy. Zjednodušeným a praktickým vyjádřením organizační struktury je organizační schéma. Může být zpracováno na různé úrovni podrobnosti a umisťuje zaměstnance na přesnou pracovní pozici s konkrétním pracovním úkolem a postavením v hierarchii organizace.

Při organizačním uspořádání orgánů daňové správy byla zvolena v rámci Ústředního finančního a daňového ředitelství liniová organizační struktura, která vede k uplatňování principu jednoty vedení a vertikální hierarchie s úzkým rozpětím řízení a přímou a komplexní odpovědností. (viz Příloha č. 1) Na rozdíl od tohoto typu byla na finančních ředitelstvích i finančních úřadech, z důvodu potřebných rozhodovacích a příkazovacích pravomocí, uplatněna liniově-štábní organizační struktura. Tato kombinovaná struktura podporuje liniového vedoucího, zřizují se zde společné „štábní“ útvary, které poskytují služby dvěma či více liniovým vedoucím. Dochází tak k zajištění jednotnosti výkonu některých činností v celé organizaci, preferuje se vysoká funkční odbornost řídících a metodických příkazů nižším složkám a úzké specializaci nadřízených složek. [4]

Položení základů našeho současného daňového systému, odpovídajícího podmínkám a potřebám tržní ekonomiky, bylo uskutečňováno postupně. V letech 1990 až 1992 formou dílčí korekce původní právní úpravy a přijetím nové organizace daňové správy, ke které bylo přistoupeno již v roce 1990. Daňovou správu v České republice tvoří třístupňová soustava orgánů, která je rozčleněna na základě řídicích vztahů a věcné i územní působnosti. Těmito orgány jsou:

- Ministerstvo financí (MF) – úroveň celostátní
- Finanční ředitelství (FŘ) – úroveň regionální
- Finanční úřady (FÚ) – úroveň místní

Základními právními předpisy, které upravují organizaci, postavení a věcnou a územní působnost orgánů daňové správy jsou:

- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky,
- Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech,
- Vyhláška č. 516/2005 Sb., kterou se stanoví vzor průkazu zaměstnance ÚFO,
- Vyhláška č. 541/2006 Sb., kterou se zřizují pracoviště finančních úřadů.

Finanční ředitelství a finanční úřady dohromady tvoří soustavu tzv. územních finančních orgánů, které byly vytvořeny s účinností od 1. 1. 1991 na základě zákona o ÚFO [10]. Tento zákon upravuje jejich postavení, věcnou i územní působnost a řídicí vztahy uvnitř daňové správy.

## 2. 1. Ministerstvo financí

Je ústředním orgánem státní správy pro daně, a to jako správní úřad s celostátní působností. Z tohoto postavení, které upravuje především zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy v České republice, vyplývá zejména kompetence k přípravě návrhů zákonů a jiných právních předpisů týkajících se věcí, které patří do působností MF a k zabezpečování ve své působnosti úkolů souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, s rozvojem mezistátních styků a mezinárodní spolupráce.

Ministerstvo financí v návaznosti na zákon o ÚFO [10], který mimo jiné upravuje vertikální řídicí vztahy uvnitř daňové správy, řídí finanční ředitelství a jejich prostřednictvím finanční úřady. V odůvodněných případech rovněž může pověřit jiný než místně příslušný ÚFO správou některých daní, řízením o přestupcích nebo výkonem dalších působností. Mezi hlavní činnosti MF patří :

- |  |   |
|--|---|
| ➤ výkon správy daní v rozsahu stanoveném zákonem [11],           | ➤ ukládání pokut za porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost,         |
| ➤ přezkum rozhodnutí FŘ vydaných ve správních řízeních,          | ➤ vedení centrální evidence dotací,                                     |
| ➤ výkon kompetencí ve věcech mezinárodní pomoci při správě daní, | ➤ vydávání daňových tiskopisů,  |
| ➤ snižování, promíjení daní nebo zmocnění k jejich prominutí,    | ➤ metodické řízení a koordinace výkonu finanční kontroly,               |
|  | ➤ výkon působnosti při regulaci a kontrole cen výrobků, prací a služeb. |

Podle § 11 písm. a) zákona o ÚFO [10] vydává ministerstvo financí „Organizační řád pro ÚFO“, kterým stanoví vnitřní organizační strukturu ÚFO, rámcovou náplň činnosti jednotlivých útvarů a vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi nimi, funkce vedoucích zaměstnanců a způsob jejich obsazování, pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců a pravidla jejich zastupování a pravidla styku ÚFO s ministerstvem.

## 2. 1. 1. Vnitřní struktura MF – sekce 05

Celá agenda daní je na MF soustředěna do sekce 05 v čele s náměstkem ministra financí, kterou tvoří:

- Odbory v přímé podřízenosti náměstka ministra - vykonávají zejména legislativní činnost a činnost v oblasti daňové a celní politiky: Odbor 15 – Legislativa daní z příjmu, Odbor 18 – Legislativa nepřímých daní, Odbor 25 – Daňová a celní politika, Odbor 26 – Legislativa majetkových daní a poplatků, Odbor 28 – Účetnictví a audit
- Ústřední finanční a daňové ředitelství (viz Příloha č. 1) - v čele stojí vrchní ředitel skupiny, podřízený náměstkovi ministra; ÚFDŘ je integrální součástí MF, jedná se o skupinu odborů, které zejména řídí výkon správy daní, v stanoveném rozsahu se na tomto výkonu přímo podílí a řídí finanční ředitelství (viz tabulka 1).

<b>Odbor 39</b>	Metodika a výkon daní z příjmů	řídí výkon správy daní z příjmů FO a PO a mezinárodní spolupráce při správě přímých daní
<b>Odbor 43</b>	Metodika správy daní	řídí správu daní, odvodů za porušení rozpočtové kázně, aplikace informačního systému k CEDRu a mezinárodní pomoci při vymáhání pohledávek
<b>Odbor 48</b>	Řízení a ekonomika ÚFO	řídí ekonomiku, rozpočet, personální, platovou oblast, vzdělávání zaměstnanců a věcné a obsahové stránky vnitřních informačních systémů
<b>Odbor 49</b>	Metodika a výkon DPH a majetkových daní ministerstva	řídí výkon správy DPH, mezinárodní spolupráce při správě DPH a výkonu majetkových daní a daně silniční

tabulka 1 - Náplně činností některých odborů ÚFDŘ

## 2. 2. Finanční ředitelství

Finanční ředitelství mají postavení organizačních složek státu a správních úřadů a jsou tedy oprávněny jménem státu vykonávat státní správu v oblasti své působnosti. Jakožto účetní jednotky, které hospodaří s majetkem státu, a to rovněž za podřízené FÚ, zajišťují osobní a věcné potřeby organizace. Finanční ředitelství zejména řídí finanční úřady, v odůvodněných případech provádějí úkony, které jinak patří do pravomocí jimi řízených finančních úřadů, nebo se na provádění těchto úkonů podílí.

V rámci území našeho státu bylo zřízeno celkem 8 finančních ředitelství, které dohromady řídí 199 finančních úřadů, a to :

- |   |   |
|---|---|
| • FŘ pro hlavní město Prahu<br>– řídí 12 finančních úřadů | • FŘ v Ústí nad Labem<br>– řídí 25 finančních úřadů |
| • FŘ v Praze<br>– řídí 25 finančních úřadů                | • FŘ v Hradci Králové<br>– řídí 25 finančních úřadů |
| • FŘ v Českých Budějovicích<br>– řídí 17 finančních úřadů | • FŘ v Brně<br>– řídí 46 finančních úřadů           |
| • FŘ v Plzni<br>– řídí 21 finančních úřadů                | • FŘ v Ostravě<br>– řídí 28 finančních úřadů        |

Finanční ředitelství vykonávají svoji působnost v územním obvodu, tvořeném územními obvody jím řízených finančních úřadů, která je vymezena v příloze k zákonu o ÚFO [10] výčtem podřízených finančních úřadů (zobrazeno na obrázek 1).

Jejich hlavní činností je zejména :

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| – správa daní,                      | – rozhodování o pravosti a výši    |
| – vyhledávací činnost,              | pohledávek na daních, o odvodech a |
| – přezkum rozhodnutí FÚ,            | dalších jimi spravovaných příjmech |
| – výkon finanční a cenové kontroly, | v konkurzním řízení,               |
| – ukládání pokut,                   | – zpracování údajů získaných při   |
| – provádění řízení o přestupcích,   | výkonu působnosti ve svém územním  |
|                                     | obvodu.                            |

FŘ a jejich prostřednictvím FÚ jsou řízeny Ministerstvem financí – skupinou Ústřední finanční a daňové ředitelství. Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu ministerstva řídí finanční kontrolu a Cenová politika ministerstva řídí problematiku cenové kontroly. [10]



obrázek 1 - Územní působnost finančních ředitelství [zdroj 8]

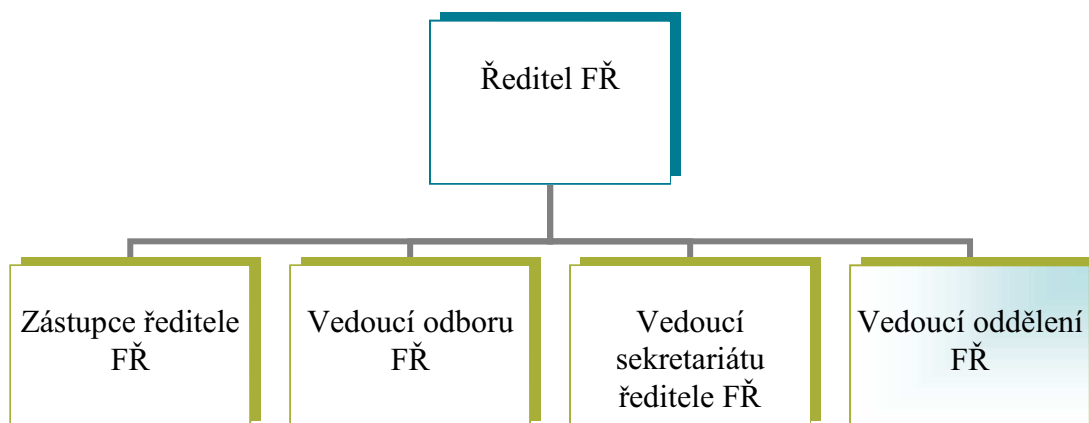
### 2. 2. 1. Vnitřní struktura FŘ

Vnitřní struktura FŘ je odvozena od druhů daní, resp. dalších agend a je dána především organizačním a spisovým řádem, který vydává MF. V rámci FŘ je uplatňována liniově-štabní organizační struktura, a to s různým počtem podřízených útvarů, kterou přehledně popisuje organizační schéma (znázorněno v Příloha č. 2).

Organizačním řádem je též stanoven minimální počet zaměstnanců, který činí na odděleních i referátech pět zaměstnanců, včetně vedoucího. Pouze ve výjimečných případech a s předchozím souhlasem ředitele FRČ může být tento stanovený minimální počet snížen, a to na tři zaměstnance, včetně vedoucího útvaru. Oddělení interního auditu a oddělení analyticko-vyhledávací se zřizuje i s menším počtem zaměstnanců.

## 2. 2. 2. Vedoucí funkce a náplně činností stěžejních útvarů

V čele FŘ stojí ředitel (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**), který je vedoucím organizační složky státu, jedná jménem FŘ, zavádí a udržuje vnitřní kontrolní systém, odpovídá za zabezpečení správy daní a dotací, provádění finanční a cenové kontroly, hospodaření s hmotnými a finančními prostředky, dodržování platových předpisů platných pro odměňování zaměstnanců, zabezpečuje úkoly související s tvorbou právních předpisů, jmenuje či zařazuje do vedoucích funkcí zaměstnance a z těchto funkcí je i odvolává či uvolňuje.



obrázek 2 - Vedoucí zaměstnanci FŘ

Vedoucí zaměstnanci, kteří jsou do své funkce jmenováni, řídí zaměstnance svého útvaru (viz tabulka 2). Při své práci dbají právních předpisů, pokynů ministerstva, organizačního řádu, ostatních vnitřních předpisů a pokynů nadřízených zaměstnanců, zajišťují fungování vnitřního kontrolního systému.

Typ vedoucí funkce	Typ řízení	Obsazení funkce
Ředitel FŘ	Veřejné vyhlášení konkurzního řízení	Vybraný uchazeč je do funkce jmenován/odvoláván ministrem financí
Zástupce ředitele FŘ	Veřejné vypsání výběrového řízení	Jmenování/odvolání ředitelem FŘ (po projednání s ředitelem odboru 48 ÚFDŘ)
Ostatní vedoucí funkce	Veřejné vypsání výběrového řízení	Jmenování/odvolání ředitelem FŘ (vedoucí referátu je do funkce zařazován/uvolňován ředitelem FŘ)

tabulka 2 - Obsazování do vedoucích funkcí FŘ

Jednotlivá oddělení FŘ řídí metodicky, a to v rozsahu své náplně, FÚ, vyřizují opravné prostředky podané proti rozhodnutí vydaných FÚ, připravují rozhodnutí v případech, kdy FŘ vystupuje v daňovém řízení jako orgán prvního stupně. Pro názornost zde uvádím pouze některé vybrané útvary FŘ a jejich hlavní činnosti (viz tabulka 3).

Útvar	Činnosti útvaru
Odbor daní a dotací	působnost v oblasti správy DPFO a DPPO, správy nepřímých daní (DPH, spotřební daně) a majetkových daní (daň dědická, darovací, z převodu nemovitostí a daň z nemovitosti) a správy odvodů za porušení rozpočtové kázně, usměrňování FÚ při výkonu dozoru nad provozováním loterií, vyhledávání neregistrovaných a rizikových daňových subjektů
Oddělení automatizace a informatiky	sběr, příprava a automatizované zpracování dat, technická a systémová podpora AIS a technologií, instalace programů, jejich aktualizace a distribuce v rámci FŘ a řízených FÚ, konzultační činnost
Oddělení personální	personální činnosti, zpracování vnitřních platových předpisů, komplexní zpracování platů, plánů vzdělávání a profesní přípravy zaměstnanců, školení, návrhů rozpisu limitu počtu zaměstnanců, posuzování navržených pracovních náplní a tarifních tříd, příprava kolektivní smlouvy

tabulka 3 – Náplně činností některých útvarů FŘ

## 2. 3. Finanční úřady

Finanční úřady jsou organizačními složkami státu a správními úřady s kompetencemi při správě daní a v dalších nejrozličnějších činnostech, mezi které patří například poskytování mezinárodní pomoci při správě daní, vydávání potvrzení o bezdlužnosti, dozor nad loteriemi a jinými podobnými hrami. Tyto činnosti vykonávají ve vymezených územních obvodech své působnosti v souladu se zákonem o ÚFO [10]. S účinností od 1. 1. 2006 byl tento zákon novelizován, a to v zájmu větší míry sjednocení fungování orgánů veřejné správy v území a v zájmu zjednodušení přístupu občanů a jiných subjektů k těmto orgánům. Došlo tak ke změně v územní působnosti FÚ a ke sladění se správními obvody obcí s rozšířenou působností (tzv. trojkové obce).

Od této novely se již územní působnost nevymezuje výčtem jednotlivých obcí, ale pouze odkazem na zvláštní předpisy, upravující správní obvody trojkových obcí.



Definitivní sladení územní působnosti FÚ se správními obvody trojkových obcí nastalo až s účinností od 1. 1. 2007, kdy bylo celkem 23 FÚ sídlících v obcích s pověřeným obecním úřadem (tzv. dvojkové obce) transformováno na pracoviště příslušných FÚ v obcích trojkových. Novela zákona přinesla také změnu v převodu tzv. dělené správy na orgány Celní správy ČR. Dělenou správou se v zásadě rozumí výběr a vymáhání odvodů, poplatků, úhrad, úplat, pokut a penále, včetně nákladů řízení, které jsou uloženy jinými orgány státní správy, a které jsou příjmem státního rozpočtu ČR, rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů ČR. Tato změna je součástí širší koncepce rozšíření kompetencí orgánů celní správy, se kterou by mělo být, mimo jiné, spojeno snížení zatížení daňové správy a související posílení výkonu jejich základních kompetencí. [8]

### **2. 3. 1. Vnitřní struktura FÚ**

Vnitřní fungování FÚ je dáno organizačním a spisovým řádem, vydaným MF a jejich vnitřní struktura vychází z jednotlivých fází daňového řízení. V rámci FÚ je uplatňována liniově-štábní organizační struktura, a to s různým počtem podřízených útvarů, jejichž základní vnitřní rozčlenění na oddělení se dále rozvětňuje i na nejnižší útvary, kterými jsou referáty.

Potřebný počet referátů v oddělení může, na návrh ředitele FÚ a po posouzení předloženého odůvodnění, zřídit ředitel FŘ vydáním „Rozhodnutí o organizační změně“. V tomto rozhodnutí je uveden název vznikajícího referátu (není striktně nařízeno přesné označení), den vzniku referátu a též jméno zaměstnance, který je zařazen do funkce vedoucího nového referátu.

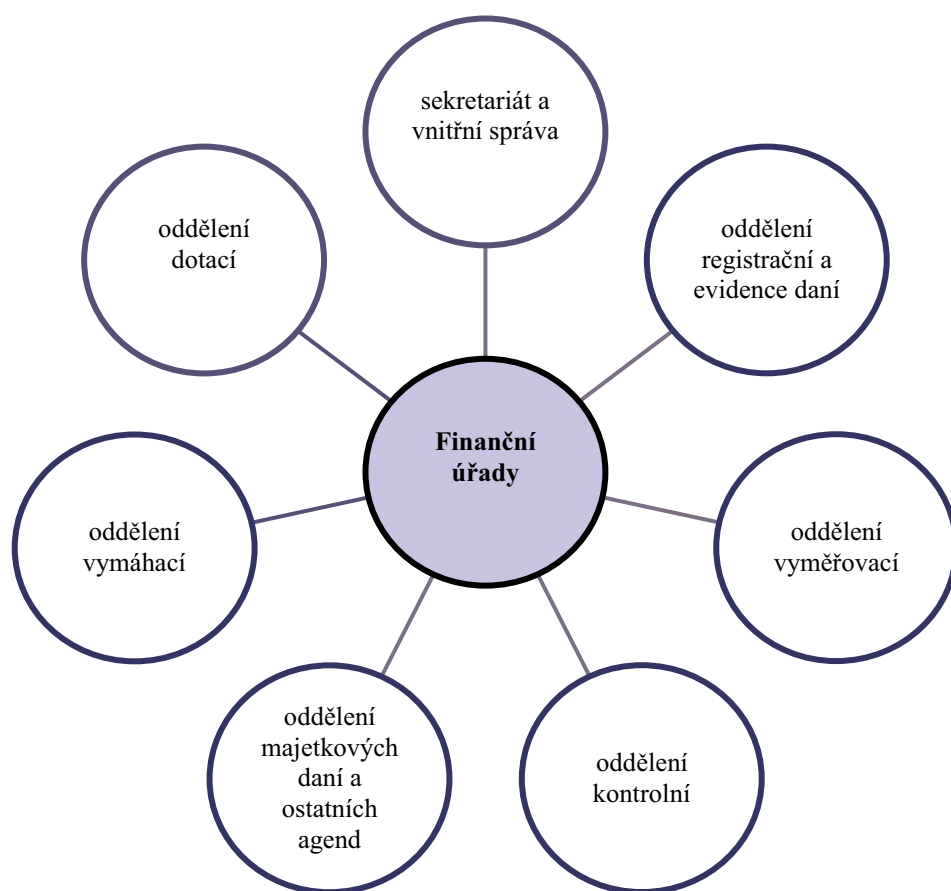
Podle rozsahu a objemu zabezpečovaných činností, a tomu odpovídajícímu počtu zaměstnanců, se FÚ vnitřním organizačním členěním dělí do pěti velikostních skupin :

- A) FÚ se 101 a více zaměstnanci
- B) FÚ se 61 až 100 zaměstnanci
- C) FÚ se 41 až 60 zaměstnanci
- D) FÚ s 26 až 40 zaměstnanci
- E) FÚ s 25 a méně zaměstnanci

Základní vnitřní členění (popisuje obrázek 3) se rozlišuje, v souladu s organizačním řádem, podle velikostních skupin FÚ. Na FÚ s počtem zaměstnanců

menším než 61 již není zastoupeno samostatně oddělení dotací, dochází ke spojení oddělení vyměřovacího a vymáhacího, případně vzniká nové oddělení daňové správy.

Rámcovou náplň činnosti tohoto oddělení tvoří soubor činností oddělení registračního a evidence daní, vyměřovacího a vymáhacího a na FÚ nejmenší velikostní skupiny, tj. do 25 zaměstnanců, ještě navíc soubor činností oddělení majetkových daní a ostatních agend.



obrázek 3 – Základní vnitřní členění FÚ

Pro jednotlivé útvary FÚ je stanoven minimální počet zaměstnanců, který musí být při organizačním členění zachován. Pro oddělení i referát je tento počet stanoven na pět zaměstnanců, včetně vedoucího. V odůvodněných a zcela výjimečných případech může být zřízen referát s minimálním počtem třech zaměstnanců, včetně vedoucího. Tento „malý“ referát musí zajišťovat ucelenou agendu a jeho vytvoření musí být účelné. [10]

**2. 3. 2. Vedoucí funkce a náplně činností stěžejních útvarů**

V čele FÚ stojí ředitel, který v souladu s právními předpisy, pokyny ministerstva a ředitele FŘ řídí činnost FÚ a z této činnosti se odpovídá řediteli FŘ. Při výkonu své funkce jedná jménem FÚ, rozhoduje v daňovém a správním řízení, předkládá řediteli FŘ návrhy na organizační uspořádání, na přijímání zaměstnanců, jejich převedení, rozvázání pracovního poměru, podává návrhy na funkční a platové zařazení zaměstnanců, odpovídá za ochranu utajovaných informací a přípravu k obraně a ochraně. Na základě stanovené optimalizace a v souladu s katalogem prací [1] se určuje rozpis počtu zaměstnanců na útvarech a jejich zařazení do platových tříd, a to na základě nejnáročnější vykonávané činnosti. Všechny útvary spolu vzájemně spolupracují a jsou si povinny poskytovat potřebné informace důležité pro jejich činnost (některé příklady uvedeny viz tabulka 4) .

Útvar	Činnosti útvaru
Oddělení vyměřovací	zpracovává daňová přiznání, vyměřuje daně a ukládá pokuty, vyřizuje řádné a mimořádné opravné prostředky, objasňuje nejasné platby, zpracovává a odsouhlasuje výkaz nedoplatků, ověřuje registrační údaje daňových subjektů v jiných členských státech EU, zajišťuje mezinárodní spolupráci
Oddělení kontrolní	provádí daňové kontroly, místní šetření a vyhledávací činnost zaměřenou na odhalování neregistrovaných a rizikových daňových subjektů, ukládá pokuty a spolupracuje s orgány činnými v trestním řízení, celními orgány a s dalšími správními úřady
Oddělení vymáhací	vyzývá dlužníka k zaplacení nedoplatku, vymáhá nedoplatky všemi formami daňové exekuce, žádá soud o provedení exekuce, provádí zajištění pohledávky uplatněním zástavního práva, připravuje a podává žaloby na neúčinnost právních úkonů, odpor u smlouvy o prodeji podniku
Oddělení registrační a evidence daní	přijímá podklady, provádí registraci subjektů, přiděluje DIČ, vydává rozhodnutí a osvědčení o registraci, ukládá pokuty za porušení registrační povinnosti, zajišťuje činnost počítačové sítě, správu a instalaci AIS

tabulka 4 - Náplně činností stěžejních útvarů FÚ

### **3. SYSTEMIZACE PRACOVNÍCH MÍST**

#### **3. 1. Úvod do problematiky**

Systemizace je metodou plánování potřebného počtu pracovních míst nutných k zajištění výkonu stanovené činnosti a odpovídajícího počtu pracovních sil, a to z hlediska účelného fungování organizace. Při náboru nových zaměstnanců vycházíme ze zjištění, zda je třeba volné místo skutečně obsazovat. Je třeba provést podrobnou analýzu požadavků organizace s ohledem na rozepsaný počet zaměstnanců pro jednotlivé FÚ. Plánování optimálního stavu zaměstnanců je pro organizaci stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů – materiálních, finančních, technických a dalších. [5]

MF stanovuje každoročně závazný limit počtu zaměstnanců jednotlivě pro každé FŘ. Tento limit nestanovuje nahodile, ale vychází z propočtů podle počtu daňových subjektů, zpracovaných rozhodnutí a podaných daňových přiznání i personálního vybavení jednotlivých FÚ. Do limitu jsou zahrnováni nejen odborní zaměstnanci daňové správy, ale také obslužný aparát. Personální oddělení FŘ odpovídá za kvalitní plánování optimálního počtu pracovních míst a zaměstnanců a připravuje také personální informace. [8]

V praxi to znamená, kolik je potřeba pracovních míst a zaměstnanců, kdy a v jaké struktuře, jakou kvalifikaci, zkušenosti, speciální dovednosti a předpoklady k výkonu práce mají mít požadovaní zaměstnanci a v neposlední řadě také, jaké platové zařazení (včetně dalších složek odměňování) je pro plánované zaměstnance potřeba uplatnit. Nejčastěji se používají statistická sledování údajů – analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy. Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti.

Výsledkem pracovní analýzy je popis práce konkrétního pracovního místa, pro které jsou stanoveny pracovní činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Popis práce vyjadřuje hlavní úkoly, které musí být na daném místě splněny, očekávané přínosy pro útvar a způsobilosti, které musí zaměstnanec ovládat. Součástí popisu práce bývají obvykle i vztahy spolupráce s ostatními útvary. [5]

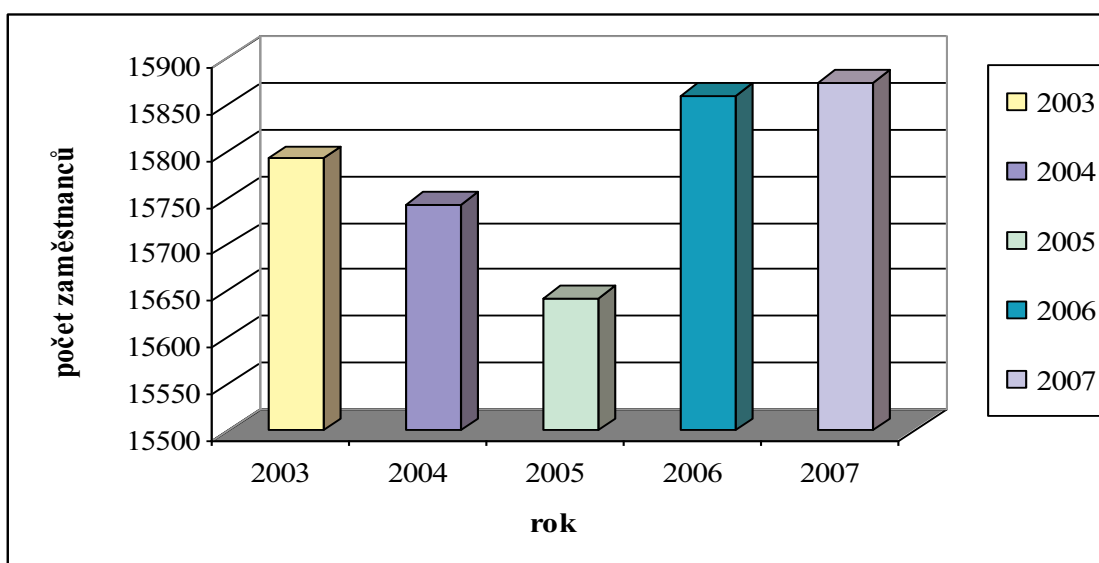
### 3. 2. Vývoj limitu počtu zaměstnanců ÚFO

Plánovaný limit počtu zaměstnanců byl ve sledovaném období vyrovnaný a jeho vývoj a procentuelní plnění je pro vyšší přehlednost znázorněn v níže uvedené tabulce 5.

rok	plánovaný limit	skutečnost	% plnění
2003	15 793	15 682	99,3%
2004	15 743	15 554	98,8%
2005	15 643	15 502	99,1%
2006	15 861	15 718	99,1%
2007	15 874	15 572	98,1%

tabulka 5 - Naplňování plánovaného limitu počtu zaměstnanců ÚFO

V roce 2004 bylo provedeno, v rámci realizace opatření MF vyplývajících z usnesení vlády o „Rozpočtovém výhledu 2003 až 2006“, snížení celkového plánovaného limitu počtu zaměstnanců o 50 zaměstnanců. V návaznosti na tento rozpočtový výhled došlo k dalšímu snížení také v roce 2005 v celkovém počtu 100 zaměstnanců. Z důvodu převedení působnosti výkonu dělené správy na celní orgány byl s účinností od 1. 1. 2006 limit opět ponížen o 100 zaměstnanců, avšak v průběhu ledna až dubna 2006, v souvislosti s přijetím zákona č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách, došlo k navýšení limitu počtu zaměstnanců, a to celkem o 318 zaměstnanců. Pro rok 2007 se tento limit již nezměnil, naopak byl od 1. 10. 2007 navýšen i když pouze o 13 míst, která byla převedena z České konsolidační agentury na FŘ pro hlavní město Prahu [8] (viz obrázek 4).



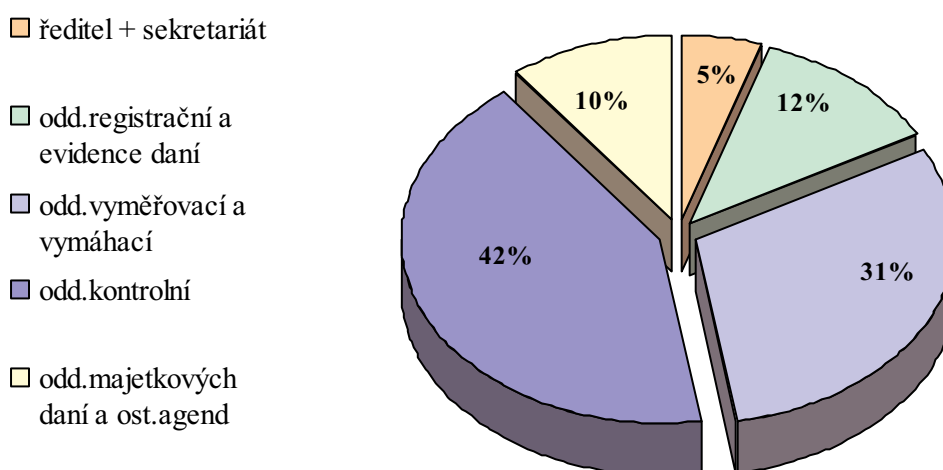
obrázek 4 - Vývoj limitu počtu zaměstnanců ÚFO

### 3. 3. Personální informační systém STM

Ministerstvo financí – skupina 51 ÚFDŘ stanoví metodickým pokynem pravidla pro systemizaci, její obsahovou náplň a postupy pro vedení a provozování personálního informačního systému STM v ÚFO. Přílohou metodického pokynu je tabulka povolených odchylek, nebo-li procentní podíl pro stanovení počtu systemizovaných pracovních míst klasifikovaných platovými třídami, a to pro jednotlivé velikostní skupiny FÚ.

Systemizované místo je místo určené pro obsazení zaměstnance v pracovním poměru podle zákoníku práce [3]. Výjimečně jej lze na přechodnou dobu obsadit dvěma zaměstnanci (např. po dobu dlouhodobé nemoci, po dobu čerpání mateřské dovolené). Každému systemizovanému místu je přiřazen kód, který označuje pořadové (evidenční) číslo, jednoznačné v rámci organizačního útvaru, a které bylo místu přiděleno při jeho vzniku a po celou dobu jeho existence se nemění. Vytvořenému systemizovanému místu musí být v souladu s katalogem prací [1], přiřazena platová třída, která je odvozena od nejnáročnější vykonávané činnosti. Platové třídy jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané činnosti

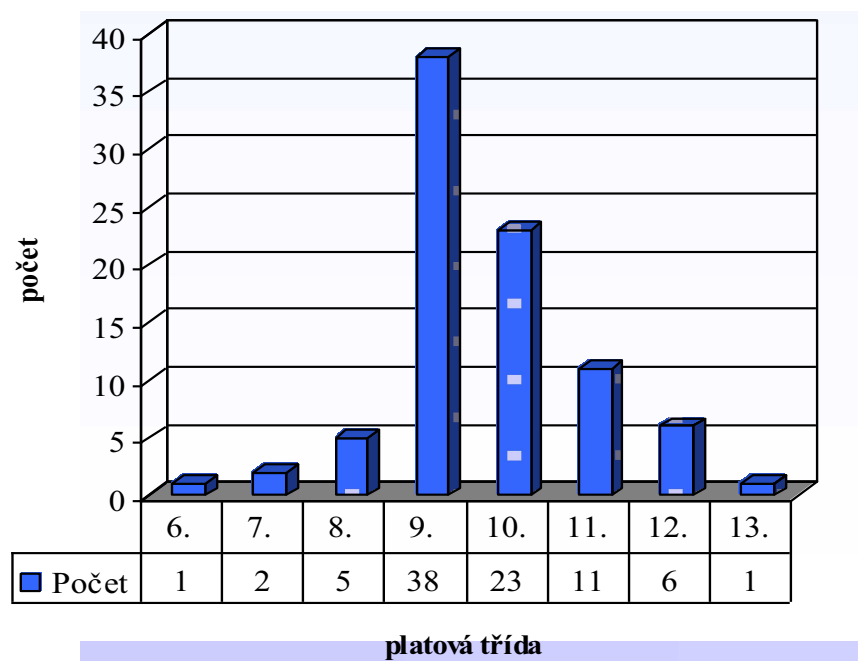
Na základě předložených požadavků ředitelů FÚ a vedoucích oddělení ŘŘ o počtu a rozložení jednotlivých systemizovaných míst na útvary (viz obrázek 5), včetně zařazení do požadované platové třídy, vypracovává personální oddělení ŘŘ návrh systemizace.



obrázek 5 - Příklad FÚ skupiny C) - % podíl zaměstnanců na jednotlivých útvarech

Při zpracování návrhu systemizace musí personální oddělení dbát na dodržení předepsaného procentuelního podílu počtu systemizovaných platových tříd a zkontrolovat, zda-li požadavky ředitelů při změnách v počtu platových tříd odpovídají stanovenému rozmezí. Například FÚ velikostní skupiny od 61 do 100 zaměstnanců, musí splňovat v průměru 9 % podílu 8. platových tříd, 48 % podílu 9. platových tříd a 27 % podílu 10. platových tříd. Tyto procentuelní podíly vychází z celkového počtu zaměstnanců FÚ (rozložení počtu platových tříd ukazuje obrázek 6).

Systemizovaná pracovní místa vedoucích zaměstnanců jsou zařazována na základě nejnáročnější činnosti podle katalogu prací [1], zejména do 11., 12. a 13. platové třídy. Jejich počet není stanoven procentuelním podílem, ale závisí na vnitřním organizačním členění FÚ, tj. na počtu oddělení a referátů.



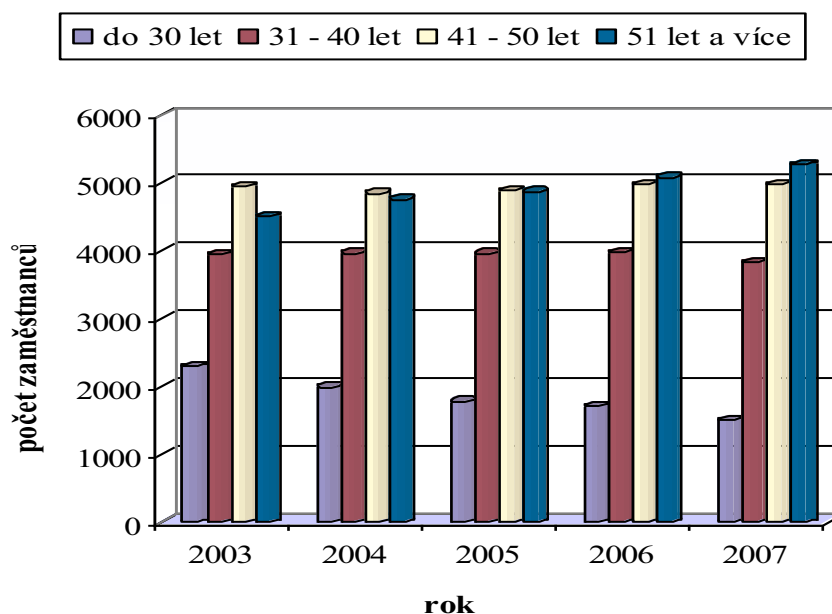
obrázek 6 - Ukázka rozložení počtu platových tříd FÚ skupiny B)

Veškeré změny platné systemizace, které se týkají převodu systemizovaného místa mezi útvary, změny nejnáročnější činnosti a s ní spojené změny platové třídy, případně i organizační změny, tj. vznik a zánik referátu nebo oddělení a převedení FÚ do jiné velikostní skupiny, musí být zasílány ke schválení ÚFDŘ odboru 48 - Řízení a ekonomika ÚFO pouze 1x za čtvrtletí.

## 4. ANALÝZA VĚKOVÉ STRUKTURY

### 4. 1. Personální obsazení ÚFO z hlediska věkového složení

V návaznosti na zpracované demografické statistiky Českého statistického úřadu, kdy je počet obyvatelstva daného území nejběžněji dále specifikován podle pohlaví a věku, je analýza věkové struktury zaměstnanců členěna do čtyř věkových skupin (viz obrázek 7).



obrázek 7 - Věková struktura ÚFO

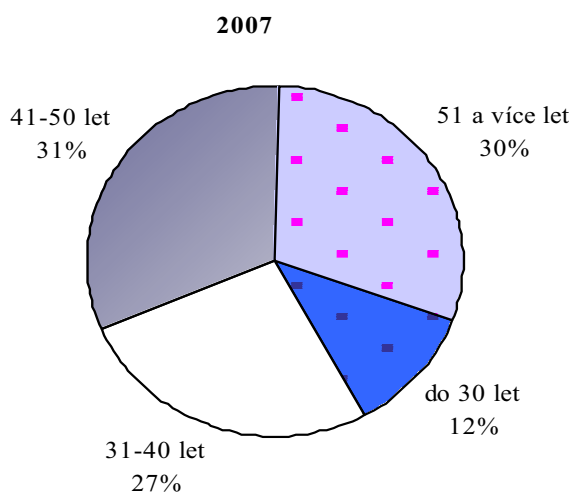
Z celkového počtu zaměstnanců je zvlášť sledován počet přesluhujících zaměstnanců. Ze zpracovaného přehledu je zřejmé, že zatímco podíl zaměstnanců ve věkové skupině do 30 let se rok od roku snižuje (za posledních pět let o 5 %), narůstá podíl zaměstnanců starších 41 let (za rok 2007 činí tento podíl celých 66 %). [8]

Za sledované období vzrostl také podíl zaměstnanců starších 51 let o celých 5 % a podíl zaměstnanců, kteří jsou již v důchodovém věku (přesluhující) je stále čtyřprocentní a kromě roku 2006 nekleslo. Zatímco průměrný věk zaměstnanců ÚFO v roce 2005 dosáhl 43,97 roků, v roce 2007 již činil 44,74 roků. Z celoročních zpracovaných statistik MF vyplývá, že nejnižší průměrný věk zaměstnanců byl na FŘ v Ostravě 43,35 roků a nejvyšší na FŘ hlavního města Praha 47,80 roků. Z hlediska věkového složení zaměstnanců jednotlivých FŘ je patrné, jak se personální obsazení vyvíjelo v porovnání mezi roky 2003 a 2007 (jak ukazuje Příloha č. 3 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**).



## 4. 2. Věková struktura zaměstnanců FŘ v Ústí nad Labem

Z analýzy věkové skladby zaměstnanců FŘ v Ústí nad Labem vyplývá, že nejvyšší podíl činí zaměstnanci věkové skupiny od 41 let do 50 let věku (jak znázorňuje obrázek 8). Odborníci této věkové skupiny mají již v daňové oblasti značné kvalifikované znalosti a zkušenosti získané z řady absolvovaných vzdělávacích kurzů, při výkonu činností jednají a rozhodují samostatně, zodpovědně a s potřebnou mírou odborné úrovně. Jelikož se posouvá hranice odchodu do starobního důchodu, která bude výhledově pro všechny občany činit 65 let, tvoří tato věková skupina základní pilíř lidského kapitálu organizace.



	2003	2004	2005	2006	2007
<b>do 30 let</b>	275	219	199	205	200
<b>31-40 let</b>	491	496	480	475	459
<b>41-50 let</b>	498	498	509	533	546
<b>51 a více</b>	457	499	511	523	524

obrázek 8 - Vývoj věkového složení zaměstnanců FŘ v Ústí n/L

Z hlediska obměny počtu zaměstnanců, kdy zhruba 2/3 zaměstnanců z věkové skupiny nad 51 let ukončí pracovní poměr přirozeným demografickým vývojem, tedy procesem stárnutí, může dojít ke vzniku profesního vakua a nedostatku kvalifikovaných odborníků. Odchodem zkušených a profesně odborných zaměstnanců může během několika let dojít k poklesu v kvalitě a profesionalitě práce FŘ, neboť novým nezkušeným zaměstnancům nebude mít kdo předávat své znalosti.

Proces zapracování do složité daňové problematiky je odborně náročný a trvá několik let. Noví zaměstnanci musí projít tzv. adaptačním procesem zakončeným odborným testem, prokazujícím získané znalosti v té které daňové oblasti a následně musí absolvovat několik odborných školení s cílem získání ucelených znalostí o procesu fungování státní správy (toto trvá minimálně 5 let, kdy probíhají odborné vzdělávací kurzy).

V rámci FŘ je i využívána možnost uzavírání pracovního poměru s absolventy škol, kteří vykonávají rekvalifikaci-stáž nebo odbornou praxi na základě „Dohody o dočasném přidělení k výkonu práce uchazeče o zaměstnání“, a to prostřednictvím agentur práce. Absolventi škol projevují zájem o stáž i o získání odborné praxe na ÚFO, zejména ve správě daní na finančních úřadech. Někteří z těchto absolventů se v praxi osvědčí, přesvědčí o svých schopnostech a pracovním nasazení a v případě volné pracovní pozice je s nimi uzavřen pracovní poměr.

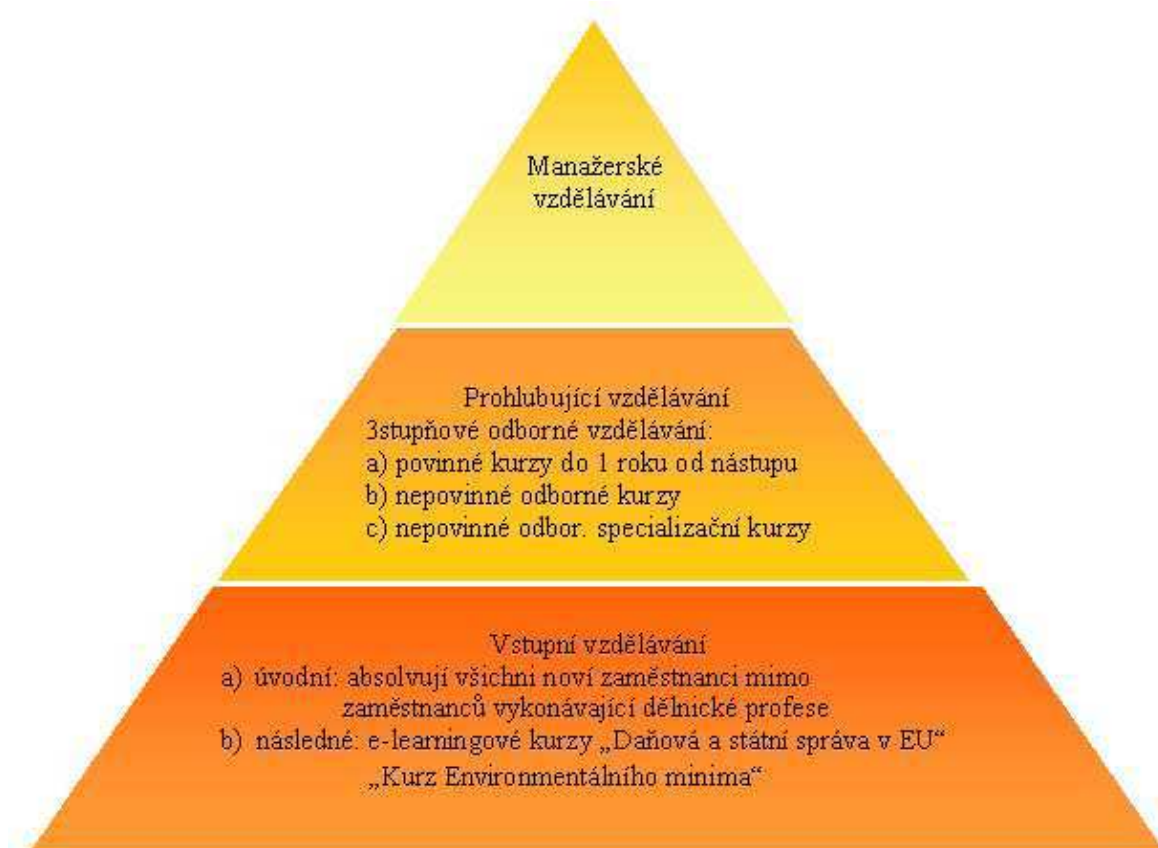
Z provedené analýzy je zřejmé, že dochází k poklesu nástupů zaměstnanců věkové skupiny do 30 let, kteří představují pro FŘ budoucnost a do nichž jsou vkládány naděje, že se z těchto „začátečníků“ odborným systémem interního vzdělávání stanou v horizontu 5ti až 10ti let kvalifikovaní odborníci a jejichž podíl ve skladbě zaměstnanců se kladně projeví v ukazateli stabilizace.

Podle mého mínění je tento pokles způsobován několika faktory. Prestiž zaměstnanců daňové správy v posledních letech stále klesá, zejména z důvodu všeobecně neoblíbené činnosti – výběru, kontroly a vymáhání daní a daňových nedoplatků a zájem o uzavírání pracovního poměru ze strany mladých lidí se soustřeďuje spíše do podnikatelské sféry, ovlivněn vidinou vysokých a rychlých výdělků, spojených i s kariérním růstem.

## 5. ANALÝZA VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURY

### 5. 1. Systém interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO

Zaměstnanci ÚFO musí v praxi zvládnout v důsledku mnohých legislativních změn daňových zákonů (např. zákona o daních z příjmů, zákona o dani z přidané hodnoty, o spotřebních daních atd.) i dopady souvisejících právních předpisů, zejména rozsáhlé legislativní úpravy v oblasti účetnictví. Zvyšuje se tím jak administrativní náročnost výběru daní z příjmů, tak i náročnost na provádění daňové kontroly či vymáhání a v neposlední řadě je také nutné neustálé sebevzdělávání a soustavné proškolení v rámci systému interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO. Nejvíce podporovanou oblastí je vzdělávání profesní, dále následuje vzdělávání v oblasti informačních technologií a jazykové vzdělávání, ve kterém je kladen důraz spíše na soukromé vzdělávání než-li na organizované zaměstnavatelem. Systém interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO je strukturován do tří základních celků (viz obrázek 9).



obrázek 9 - Systém interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO

Vzdělávání a odborná příprava zaměstnanců se realizuje na základě koncepce „Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců ÚFO“, vypracované týmem vybraných odborníků, pod vedením ředitele odboru 48. Následné vstupní vzdělání obsahuje šest okruhů : Právní systém ČR, Veřejná správa, Veřejné finance, Evropská unie a Komunikace. Všechny e-learningové kurzy jsou vybaveny možností postupovat dle vlastního učebního režimu, vykonávat procvičovací testy a studovat doplňující učebních textů.

Prohlubující vzdělávání probíhá v rámci trojstupňového odborného vzdělávání, na které navazuje odborné vzdělávání aktualizací, vzdělávání metodiků, manažerské vzdělávání řídicích pracovníků ÚFO, lektorů a jazykové vzdělávání, které je realizováno v garanci FŘ. Cílem odborného vzdělávání je prohloubení znalostí o legislativních, účetních a daňových změnách v dané problematice, rozvoj obecných sociálních a speciálních profesních dovedností, uplatnitelné při komunikačně obtížných ústních jednání.

Manažerské vzdělávání se realizuje jako vzdělávání vyššího a středního managementu. Jedná se o nepovinné kurzy s cílem osvojení základních pravidel pro výkon manažerské profese v oblasti pracovních vztahů, sociálních dovedností, rozvoje osobnostních předpokladů a znalostí o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá ve vzdělávacích zařízeních MF na vysokém stupni kvality, kdy lektori jsou z řad zaměstnanců ministerstva, odborníků s praxí daňových poradců a kvalitních lektorů, zabývajících se problematikou judikatury a psychologie, získaných prostřednictvím vzdělávacích agentur. Vzdělávací zařízení v Luhačovicích je určeno pro týdenní vzdělávací základní vstupní a odborné kurzy a ve vzdělávacím zařízení ve Smilovicích jsou realizovány krátkodobé specializované kurzy, manažerské kurzy a další metodická školení. Kurzy jsou zakončovány písemným závěrečným testem, který ověří znalosti posluchače a po jejich úspěšném absolvování je vystaveno osvědčení o absolvování kurzu, které je zasíláno na personální oddělení FŘ.

Plánování, organizování a vyhodnocování všech vzdělávacích akcí zabezpečuje personální oddělení FŘ prostřednictvím systému VEMA a jeho informačního modulu pro oblast vzdělávání. Zabezpečují se tak funkce evidenční, statistická, archivační, informační a řídicí. Výstupy z tohoto modulu zprostředkovávají zpětnou vazbu a poskytují data k analýzám v oblasti vzdělávání zaměstnanců ÚFO a slouží jako nástroj ke zvýšení efektivnosti řízení vzdělávacího procesu. [8]

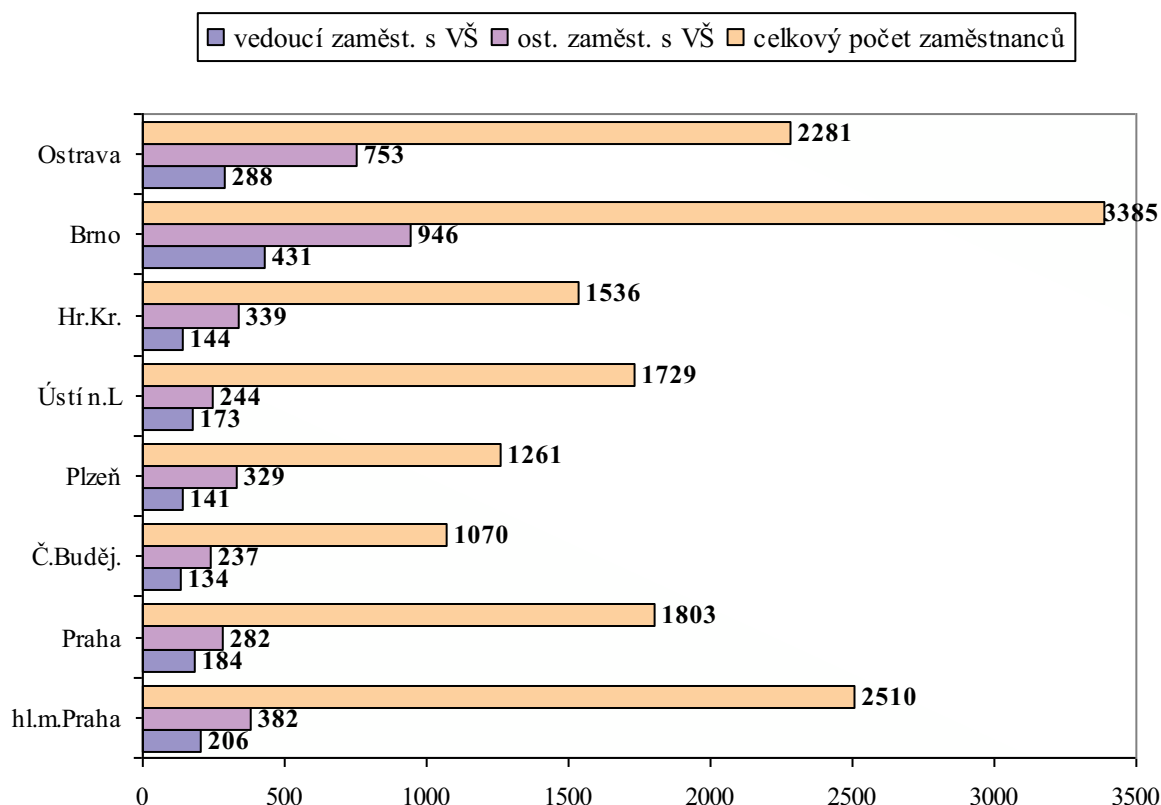
## 5. 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců ÚFO

Významnou oblastí pro personální řízení se stalo tzv. řízení znalostí (knowledge management), které spočívá v získávání znalostí od různých specialistů, znalců a odborníků, jejich ukládání v databankách, prezentacích, zprávách, příručkách, učebnicích a jejich předávání pomocí informačních systémů, tradičních metod (schůze, semináře, kurzy, videa) a intranetu zaměstnancům, kteří je potřebují.

Vzhledem ke skutečnosti, že znalosti vlastní lidé, musí klást personalisté důraz při získávání a výběru nových zaměstnanců, důraz na kompetence a využití znalostí a dovedností zaměstnanců, využití talentů, jejich vzdělávání a rozvoje. Nedílnou součástí je vytváření vhodných pracovních podmínek a péče o zaměstnance, jejich motivace a stabilizace. Velký význam je kladen na profesionalitu vedoucích zaměstnanců, od kterých se očekává, že budou schopni vést spolupracovníky k uplatnění znalostí, získat a udržet loajalitu spolupracovníků k vedení i organizaci, otevřeně komunikovat, vytvářet pružné týmy a motivovat spolupracovníky k jejich dalšímu profesnímu rozvoji a učení se. [4]

Komplexní údaje z oblasti personální práce ÚFO jsou rozpracovány mimo jiné z hlediska vzdělanostní struktury. MF sleduje počet odborných zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a zvláště vysokoškolské vzdělání ve vedoucích funkcích. V průběhu posledních pěti let se zvýšil počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním o 220 zaměstnanců. Jejich podíl k celkovému počtu zaměstnanců v roce 2007 činil 33,5 %, oproti roku 2003, kdy to bylo 31,8 % (znázorňuje obrázek 10).

Nejvyšší podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním dlouhodobě vykazuje FŘ v Ostravě, kde tento podíl v roce 2007 představoval 46 % (u vedoucích funkcí 88 %). Tento příznivý stav je podle mého názoru způsoben především velkým počtem vysokých škol s ekonomickým a právnickým zaměřením v tomto regionu. Nejmenší podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců má FŘ hlavního města Prahy (23 %). Zde je sice značný počet uchazečů s vysokoškolským vzděláním, ale na tamějším trhu práce je větší možnost výběru z řady jiných pracovních pozic s vysokým finančním ohodnocením, kterému systém odměňování zaměstnanců daňové správy jen těžko konkuruje [8].



obrázek 10 - Přehled VŠ vzdělání na jednotlivých FR - stav r. 2007

Snahou FR v Ústí nad Labem je situaci nízkého podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců (v roce 2007 činil 24 % z celkového počtu zaměstnanců) řešit podporou zaměstnanců, kteří mají zájem zvýšit si kvalifikaci dosažením vysokoškolského vzdělání v rámci kombinovaného studia při zaměstnání (viz Příloha č. 4).

Tato podpora spočívá v uzavírání „Kvalifikačních dohod o studiu při zaměstnání“ v souladu s ustanoveními § 231 až § 235 zákoníku práce [3]. Zaměstnanci studují bakalářské a navazující magisterské studijní obory, převážně ekonomického zaměření. Zájem ze strany zaměstnanců je poměrně vysoký. V akademickém roce 2007/2008 činil počet studujících v bakalářském studiu 28 zaměstnanců a v magisterském studiu 14 zaměstnanců, úspěšně ukončilo studium 12 zaměstnanců.

## **6. ANALÝZA A DŮVODY FLUKTUACE**

### **6. 1. Motivace a řešení problémů výkonnosti**

Jedním z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějším úkolem personálního manažera je motivace a stabilizace zaměstnanců. Správná motivace se odráží na jejich zvýšeném výkonu, překonávání problémů s nízkou odpovědností a nízkou kvalitou odvedené práce, pomáhá řešit problémy vyšší pracovní absence nebo fluktuace. Pro řadu zaměstnanců je v motivaci kromě finanční odměny důležité, zda-li má organizace schopnost jednat se zaměstnancem s respektem, budit jejich důvěru a navázat s nimi partnerský vztah.

Pro dlouhodobou motivaci a každodenní výkonnost je důležitou podmínkou poskytnutí dobrých pracovních podmínek, možnost uplatnění schopností a dovedností zaměstnance, vhodný systém odborné přípravy, školení a rozvoj profesní kariéry, směřující k dosažení určitého osobního úspěchu. Neméně důležitým faktorem je přátelské a kolegiální prostředí, hodnocení výsledků práce, pocit smysluplnosti práce, možnost samostatného rozhodování nebo naopak podíl jednotlivce na výsledku práce v zajímavém kolektivu a získávání nových zkušeností. Řada finančních a zaměstnaneckých výhod je naopak vnímána jako samozřejmý nárok, který kompenzuje pracovní úsilí zaměstnance. Pro motivování zaměstnanců k vyššímu výkonu formou finanční odměny jsou významné především pohyblivé složky platu, tj. osobní a zvláštní příplatek.

Personální manažeři odpovídají za řešení problémů výkonnosti a musí zaměřit úsilí na zvýšení výkonu především hodnocením zaměstnanců, vypracováním plánů vzdělávání, kariérového i osobního rozvoje zaměstnanců, organizováním rozvojových programů, hledáním nejlepšího využití zaměstnanců a podporou kvalitních zaměstnanců s cílem je stabilizovat a udržet. [6]

### **6. 2. Fluktuace a stabilizace zaměstnanců**

Pro personální řízení je zapotřebí mít k dispozici určité údaje, veličiny, data, statistiky a vstupní informace, které charakterizují jeho stav, vývoj a slouží mu pro rozhodování o rozvoji. Hlavním indikátorem ekonomické a sociální rovnováhy organizace je objem mzdových prostředků a ostatní sociální náklady. Socioekonomické indikátory měří chování zaměstnanců, jejich abnormální úroveň a vývoj ukazuje na určité sociální

problémy organizace. Mezi významné socioekonomické indikátory, které se projevují přímo v nákladech patří absence, fluktuace, nemocnost, stávky, snížení výkonu a pokles kvality.

Pojmem fluktuace rozumíme rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru (většinou z důvodu vyhledávání příznivějších pracovních podmínek). [5]

Měří se ukazatelem – míra fluktuace - udávána v % a vypočítává se dle vztahu (1)

$$\% = \frac{\sum \text{rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný evidenční stav zaměstnanců}} \times 100 \quad (1)$$

Vývoj míry fluktuace ÚFO ve sledovaném období (viz tabulka 6) velmi úzce souvisí s modernizací daňové správy. Integrace daňové a celní správy s sebou přináší rušení funkčních míst, a tím i nárůst ukončení pracovních poměrů z důvodu organizačních změn, a to buď dohodou nebo výpovědí, ale vždy spojených s vyplacením odstupného.

Z důvodu snižování počtu zaměstnanců se šíří nejistota a strach ze ztráty zaměstnání a dochází k nárůstu skončení pracovních poměrů zaměstnanců z důvodu uplynutí sjednané doby, ale také zvýšením ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Na druhé straně došlo k poklesu výpovědí ze strany FŘ. Vývoj míry fluktuace je přes zvýšení rozdílů mezi jednotlivými FŘ z hlediska dlouhodobého sledování tohoto ukazatele stabilizovaný. Nejnižší míra fluktuace byla zjištěna na FŘ v Českých Budějovicích (kolísá mezi 1,5 – 1,9 %), naopak nejvyšší míru fluktuace vykazuje FŘ v Praze.[8]

rok	$\Sigma$ rozvázání pracovních poměrů	$\emptyset$ evidenční počet zaměstnanců	míra fluktuace
2003	466	15 681	2,97%
2004	552	15 560	3,55%
2005	522	15 496	3,37%
2006	536	15 720	3,41%
2007	522	15 575	3,35%

tabulka 6 – Vývoj míry fluktuace ÚFO



Příčiny fluktuace vyplývají zejména z ekonomické či sociální nespokojenosti zaměstnanců a jejich rozporů s organizací. Vzhledem k velmi omezené vypovídající schopnosti míry fluktuace (např. neodráží délku pracovního poměru osob, které odchází) se používá další ukazatel - stabilizace (viz tabulka 7).

Ukazatel stabilizace – udávaný v %, který lze vypočítat dle vztahu (2)

$$\% \text{ stabilizace} = \frac{\text{zaměstnanci v organizaci prací delší než 5 let}}{\text{průměrný evidenční stav zaměstnanců}} \times 100 \quad (2)$$

rok	zaměstnanci s délkou praxe > 5 let	Ø evidenční počet zaměstnanců	ukazatel stabilizace
2003	11 396	15 433	73,84%
2004	11 426	15 357	74,40%
2005	11 779	15 315	76,91%
2006	12 390	15 541	79,72%
2007	12 268	15 397	79,68%

tabulka 7 - Ukazatel stabilizace ÚFO

### 6. 3. Analýza a důvody fluktuace na FŘ v Ústí nad Labem

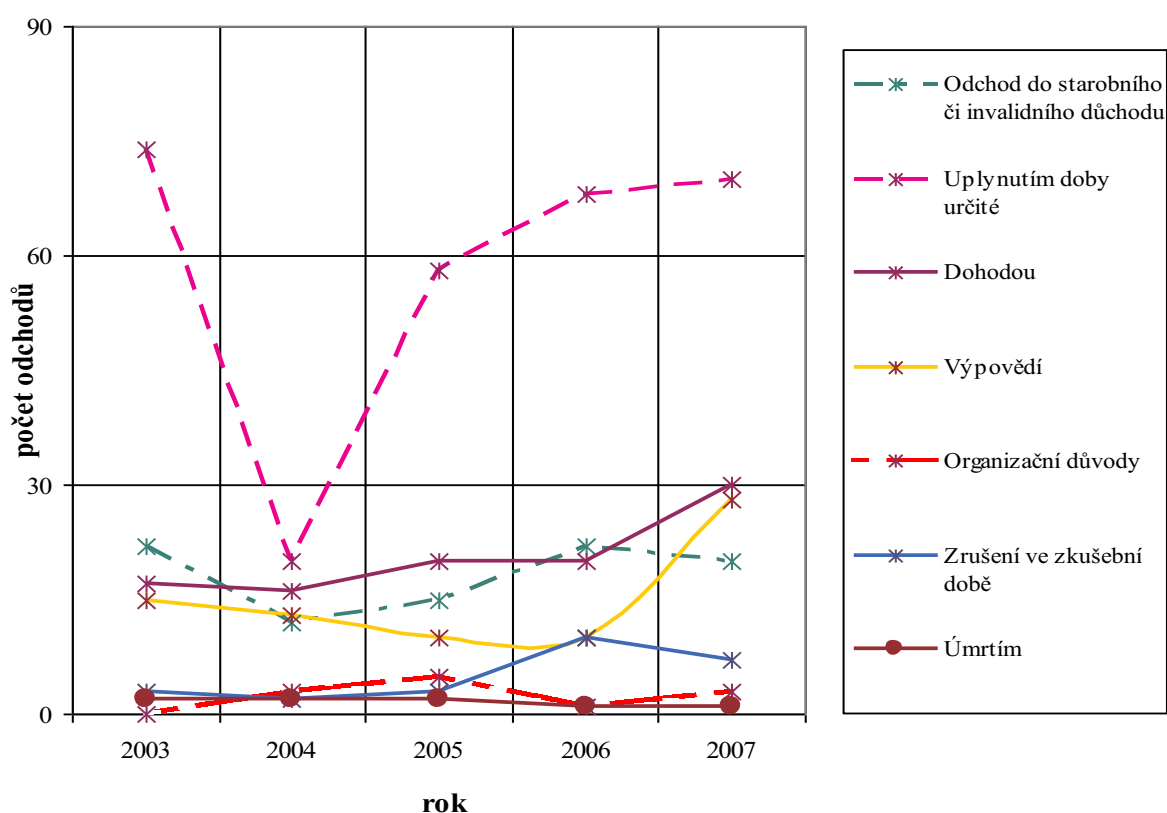
Z provedené analýzy vývoje míry fluktuace (viz tabulka 8) je zřejmý celkový rapidní nárůst rozvázání pracovních poměrů, a to z počtu 131 odchodů v roce 2006 na 158 odchodů v roce 2007. Nejnižší procento míry fluktuace bylo dosaženo v roce 2004, kdy bylo provedeno s platností od 1. 1. 2004 přeřazení všech zaměstnanců ÚFO v rámci zavedení 16-ti třídního platového systému v odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Rozsáhlé legislativní změny, velké množství daňových zákonů a souvisejících předpisů, stále se zvyšující náročnost na kvalitu, efektivitu a produktivitu služeb daňových úředníků, rozšiřování možností v komunikaci s daňovými poplatníky prostřednictvím informačních technologií, nové softwarové vybavení a s tím související zvyšování schopností, dovedností a odbornosti zaměstnanců, má za následek velké psychické vypětí některých zaměstnanců a vede je tak k rozhodnutí ukončit pracovní poměr na základě dohody.

rok	$\Sigma$ rozvázání PP	$\bar{O}$ evid. počet zaměstnanců	míra fluktuace
2003	131	1 721	7,61%
2004	66	1 712	3,86%
2005	111	1 699	6,53%
2006	131	1 736	7,55%
2007	158	1 729	9,14%

tabulka 8 - Vývoj míry fluktuace na FŘ v Ústí nad Labem

Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru je uplynutí sjednané doby. V jeho výsledné hodnotě se však odráží nepříznivě věková struktura zaměstnanců, protože určitou část tohoto počtu představuje počet pracovních poměrů uzavřených na dobu určitou do 1 roku, která je ujednána u pracovních poměrů při souběhu se starobním důchodem tak, jak to umožňuje zákoník práce [3]. Provedenou analýzou bylo vyhodnoceno, že druhým nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru je formou dohody bez udání důvodu, dále z důvodů zdravotních, mzdových, rodinných a bytových (znázorňuje graf 1).



graf 1 - Analýza důvodů fluktuace na FŘ Ústí nad Labem

Zaměstnanci FÚ jsou vystavováni ze strany daňových poplatníků vyhrožování, a to zejména při provádění daňové kontroly, místního šetření, při provádění exekuce, ale i při projednávání případů na pracovišti FÚ. Vyhrožování probíhá nejčastěji slovně, ale vyskytují se i případy fyzického napadení.

Podle mého názoru také odměňování zaměstnanců ÚFO bývá častým důvodem skončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance. U tohoto důvodu došlo k nárůstu v průběhu sledovaných 5-ti let o celých 53,57 %. Zatímco průměrná měsíční hrubá mzda u profesí v podnikatelské sféře (odborníci na úseku účetnictví a administrativy) se pohybuje v rozmezí od 28 000 Kč do 41 000 Kč, výše průměrného měsíčního platu zaměstnanců ÚFO činila v roce 2007 pouze 23 500 Kč. Také celkový průměrný měsíční plat zaměstnanců ve veřejné správě, obraně a sociálním zabezpečení ve výši 25 000 Kč byl, stejně jako v předchozích letech, vyšší.

rok	zaměstnanci s délkou praxe > 5 let	Ø evid. počet zaměstnanců	ukazatel stabilizace
2003	1 190	1 721	69,15%
2004	1 242	1 712	72,55%
2005	1 329	1 699	78,22%
2006	1 374	1 736	79,15%
2007	1 287	1 729	74,44%

tabulka 9 - Ukazatel stabilizace FŘ Ústí nad Labem

Přestože vykazuje ukazatel stabilizace zaměstnanců FŘ v Ústí nad Labem (jak vyplývá z tabulka 9) poměrně vysoké procento, stále dochází k odchodům dlouholetých odborníků. Kvalitní odborníci z řad zaměstnanců daňové správy mají na trhu práce velkou hodnotu a jsou si toho sami vědomi.

Řada z nich proto ukončí v daňové správě pracovní poměr a stávají se úspěšnými daňovými poradci či specialisty v oboru účetnictví v soukromých firmách a dalších společnostech. Tyto společnosti nabízejí mnohem vyšší finanční motivaci a mnohé zaměstnanecké výhody, které ve státní správě není možno, v souladu s platnými předpisy v oblasti odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě, poskytovat.

## 7. ZÁVĚR

Česká daňová správa prochází v horizontu posledních pěti let velkými změnami. Záměrem vlády ČR je její modernizace, spočívající ve sloučení orgánů daňové a celní správy v jedinou integrovanou soustavu, což by představovalo sjednocení správy všech daní a sloučení výběru a vymáhání daní, cel, pojistného a poplatků do jediného místa. Hlavním cílem modernizace daňové správy je zvýšení účinnosti správy daní, zejména zvýšení efektivity výběru daní a dosažení stavu, který bude odpovídat standardům členských států EU. Za předpokládanou vysokou produktivitou lze spatřovat co nejkvalitnější výkon služeb kompetentních a motivovaných daňových úředníků, a to při existenci vzájemné důvěry a rovného vztahu daňových subjektů a úředníků daňové správy.

V souvislosti s tímto důležitým úkolem jsem se v této práci zaměřila na vyhodnocení nejdůležitější části daňové správy, kterou je bezesporu lidský kapitál představovaný profesionálními, kvalifikovanými a bezúhonnými odborníky.

Z provedené analýzy věkové struktury je patrné, že nejvyšší podíl činí zaměstnanci věkové skupiny od 41 do 50 let věku. Z hlediska obměny počtu zaměstnanců, kdy zhruba 2/3 zaměstnanců z věkové skupiny nad 51 let ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do starobního důchodu, může dojít výhledově ke vzniku profesního vakua a nedostatku kvalifikovaných odborníků. Odchodem zkušených a profesně odborných zaměstnanců, může také dojít k poklesu v kvalitě a profesionalitě při výkonu služeb daňovým subjektům, neboť novým nezkušeným zaměstnancům nebude mít kdo předávat své znalosti. Je proto nutné přijmout motivační opatření ke zvýšení počtu mladých zaměstnanců, a to především v oblasti odměňování, které by zároveň pozitivně ovlivnilo i jejich stabilizaci.

V současném systému odměňování vidím hlavní nedostatek ve členění do 12-ti platových stupňů, přičemž základním kritériem je délka odborné započitatelné praxe. Podle mého názoru by bylo vhodnější snížit počet platových stupňů, mezi nimiž by byl delší časový postup, např. po 5 letech a zároveň zavedení v každém platovém stupni dolní a horní hranice rozpětí platového tarifu. Vznikla by tak možnost pro diferenciaci a ohodnocení kvality pracovních výsledků a pracovního nasazení zaměstnanců vykonávajících stejně náročnou činnost.

Při provádění analýzy fluktuace a jejích důvodů jsem došla k závěru, že hlavním důvodem ukončení pracovního poměru je nespokojenost s výší finančního ohodnocení, které není adekvátní s požadovanou náročností na odbornost, kvalifikovanost a zodpovědnost při výkonu činností daňové správy. Na zaměstnance jsou kladeny poměrně vysoké odborné požadavky spojené se samostudiem nových právních předpisů a povinností soustavného proškolení na odborných vzdělávacích kurzech. Rovněž dochází při výkonu činností k širokému styku s veřejností, což často vyvolává stresové situace. Především zaměstnanci FÚ jsou vystavováni ze strany daňových poplatníků vyhrožování, a to při provádění daňové kontroly, místního šetření, exekuce, ale i při projednávání případů na pracovišti. Vyhrožování probíhá nejčastěji slovně, ale vyskytují se i případy fyzického napadení.

Na druhé straně z provedené analýzy důvodů fluktuace je patrný prudký nárůst ukončení pracovních poměrů výpovědí ze strany zaměstnance. V této souvislosti zaznamenáváme u dlouholetých zaměstnanců projev „syndromu vyhoření“, který je typický citovým a mentálním vyčerpáním v důsledku dlouhodobého stresu, ztrátou jejich profesionálního zájmu a touhou seberealizace.

Přínosem z hlediska stabilizace kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců by jistě bylo i schválení účinnosti služebního zákona. [2] Tento zákon byl již několikrát předkládán a novelizován, ale zatím neúspěšně. Jeho odkládání prohlubuje stávající neuspokojivý stav v personálním obsazení ÚFO, protože podle mého názoru by jím byla vyřešena otázka perspektivy kvalifikovaných, nestranných a zodpovědných zaměstnanců, a to jak z důvodů jistoty zaměstnání, vzhledem k uvažované „definitivě“, tak z důvodů vyššího finančního ocenění výkonu služby.

Na úplný závěr bych chtěla zdůraznit, že systém a struktura dnešních ÚFO bude zaznamenávat do budoucna řadu změn v souvislosti s plánovanou modernizací. Tyto změny by měly být prospěšné pro celou společnost s cílem zjednodušení a přínosu v úsporách administrativních nákladů pro poplatníky i veřejný sektor. V neposlední řadě povedou k vyzvednutí úrovně daňové správy v nejvyšší kvalitě, profesionální, moderní, úsporné a apolitické, která by motivovala k práci vynikající a perspektivní odborníky a která by formovala profesionální úředníky daňové správy jako uznávanou kategorii.

## 8. LITERATURA

1. ALINČE, František, TOMŠÍ, Ivan: *Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě*, 2. aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 503 s., ISBN 80-7263-311-2, 2005
2. BĚLECKÝ, Miroslav: *Služební poměr státních zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc., 208 s., ISBN 80-86324-39-7, 2002
3. JAKUBKA, Jaroslav a kol.: *Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2007*, 1. vydání, Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 1 023 s., ISBN 978-80-7263-370-8, 2007
4. KOCIANOVÁ, Renata: *Personální řízení, Teoretická východiska a vývoj*, 1. vydání, Praha: EUROLEX BOHEMIA, spol. s r.o., 158 s., ISBN 80-86432-97-7, 2004
5. KOLEKTIV AUTORŮ: *Abeceda personalisty*, 1. vydání, Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 286 s., ISBN 978-80-7263-395-1, 2007
6. STÝBLO, Jiří: *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*, 1. vydání, Praha: GRADA PUBLISHING, spol. s r.o., 144 s., ISBN 80-7169-616-1, 1998
7. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga: *Management - Teorie a praxe pro 90. léta*, 2. vydání, Praha: Management Press, a.s., 244 s., ISBN 80-85943-19-0, 1996
8. *Informace o činnosti daňové správy České republiky*, [cit. 2008-05-12]. Dostupné na WWW: <http://www.mfcr.cz>
9. *Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*
10. *Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech*
11. *Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků*